

DOWNSIZING, O DIA SEGUINTE: CONSEQÜÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DE DEMISSÕES COLETIVAS

Miguel P. Caldas (EAESP/FGV)

RESUMO

Os efeitos da prática de downsizing têm sido analisados em especial no tocante às suas conseqüências nos demitidos e na sociedade de forma geral. Este artigo enfoca os efeitos de demissões coletivas na própria organização, argumentando que (a) além de não obter o que esperavam, demissões em massa usualmente trazem à própria empresa em processo de enxugamento uma série de conseqüências negativas inesperadas; e (b) isto pode ser verificado também em demissões coletivas ocorridas no Brasil. Para enfocar esta dimensão pouco estudada de processos de enxugamento, o artigo (i) revê e estrutura a literatura acadêmica a respeito de efeitos organizacionais de enxugamentos e (ii) sumariza uma pesquisa exploratória de quatro casos brasileiros de enxugamentos de pessoal, focando-se nos seus efeitos dos cortes nas próprias organizações envolvidas.

INTRODUÇÃO

Demissões coletivas, enxugamentos, cortes, *downsizing*. Qualquer que seja o nome que se der à prática de fazer desligamentos em massa de pessoal nas empresas, o fato é que esse tipo de mudança radical tem ficado cada vez mais freqüente no mundo de negócios, e muitos autores (Cascio, 1993; Cameron, 1994a; Cameron *et al.*, 1991;1993) e analistas (*The Economist*, 1992, 1994;) têm-se dedicado a entender suas causas e conseqüências, dentro e além do âmbito organizacional. No Brasil, este tipo de fenômeno tem também obtido atenção tanto na mídia gerencial (*Exame*, 1989, 1991) como no circuito acadêmico.

Na verdade, essa prática parece ter virado a norma, em vez da exceção, no *modus operandi* organizacional para enfrentar contextos de crise ou excessos de custos (Cameron, 1994c; Tomasko, 1992). No entanto, talvez mais incrível ainda do que a hegemonia dos enxugamentos, é sua falta de efetividade: o que cada vez mais pesquisas e analistas têm mostrado é que *downsizing* com foco em enxugamentos de pessoal, enquanto estratégia de melhoria, é geralmente um fracasso (Tomasko, 1992; Cascio, 1993; Cameron, 1994a, 1994c; e Henkoff, 1994), falhando em atingir seus objetivos. Uma outra veia de pesquisa muito bem estabelecida aponta os significativos efeitos negativos de enxugamentos em indivíduos (Fryer e Payne, 1986; DeFrank e Ivancevich, 1986; Leana e Feldman, 1992) e na sociedade (Forrester, 1997).

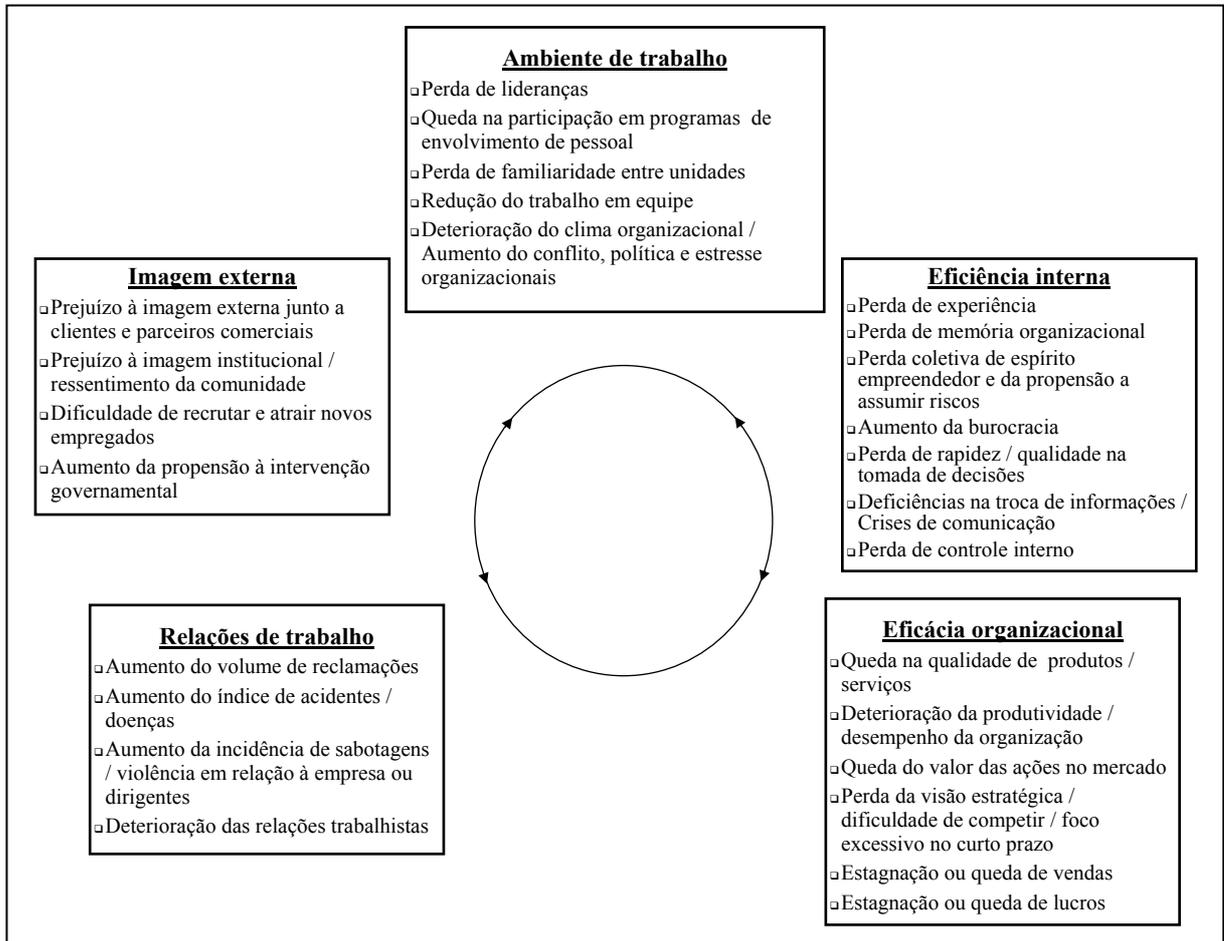
Neste trabalho, o que se argumenta é que: (a) além de não obter o que esperavam, demissões em massa usualmente trazem à **própria organização** uma série de conseqüências negativas inesperadas; e (b) isto pode ser verificado também em demissões coletivas ocorridas no Brasil. Para explorar estes propósitos, o restante do artigo é desenvolvido da seguinte forma: na seção seguinte, a ampla literatura acadêmica a respeito de efeitos organizacionais de enxugamentos é revista e estruturada; na terceira seção, é sumarizada uma pesquisa exploratória de quatro casos brasileiros de enxugamentos de pessoal, focando-se nos seus efeitos na própria organização; a última seção o artigo é sumarizado e concluído com uma discussão de suas implicações para a teoria e a prática de mudança organizacional.

A TEORIA: EFEITOS ORGANIZACIONAIS DE DEMISSÕES COLETIVAS

Após mais de duas décadas de pesquisa científica em torno de enxugamentos de pessoal, parece claro que esse tipo de intervenção organizacional traz uma série significativa de conseqüências. Como ilustram as Figuras 1 e 2, neste trabalho se sugere que esses efeitos

organizacionais de enxugamentos tendem a derivar da conjugação de suas conseqüências em duas dimensões estreitamente interligadas.

FIGURA 1: Efeitos de Enxugamentos de Pessoal na Organização



A primeira dessas dimensões (*efeitos na organização – ver Figura 1*) representa a empresa como um todo, incluindo variáveis de seu funcionamento interno (ambiente de trabalho, eficiência interna e eficácia organizacional), de suas relações com empregados e seus representantes, bem como de sua imagem externa. Entretanto, essas variáveis afetam e são afetadas pela forma através da qual os *indivíduos* na empresa perceberem e reagirem ao evento, o que nos leva à segunda dimensão de análise. Os *efeitos nos remanescentes* (*ver Figura 2*) compreendem a série de reflexos que os enxugamentos têm em cada indivíduo que permanece na empresa após os cortes, bem como o agregado desses efeitos em todos os demais. Genericamente, tais reflexos incluem variáveis emocionais e psicológicas, as atitudes que fazem emergir, os comportamentos resultantes, e variáveis derivadas das conseqüências organizacionais e profissionais em cada pessoa.

Uma vez que pessoas e organização se influenciam mutuamente, e geralmente de forma paradoxal e ambivalente, a separação entre essas duas dimensões tem propósito unicamente didático. Ou seja, efeitos na organização ecoam nos remanescentes tanto quanto esses mesmos remanescentes determinam quais e em que medida variáveis organizacionais serão afetadas. Algumas *variáveis moderadoras* parecem mediar todas essas relações, e precisam ser entendidas por que determinam a latitude (ou seja, a gravidade) desses efeitos. Ou seja, existem circunstâncias que podem agravar ou atenuar os efeitos que os cortes

provocam na organização e em seus membros. Nas subseções seguintes, analisa-se primeiro os efeitos na organização como um todo; depois, os efeitos nos remanescentes e as variáveis moderadoras.

Efeitos e imprevistos na organização

Os efeitos de enxugamentos de pessoal na própria organização ainda são pouco entendidos, à medida que a maior parte da pesquisa no campo ainda está longe de ser sistematizada ou integrada (Sonnenfeld, 1989). Mesmo quando boa parte do que existe deriva de estudos e observações gerenciais, em que pouco rigor acadêmico é utilizado, a revisão da literatura disponível parece apontar cinco grupos principais de efeitos (ver Figura 1). Uma vez que seria praticamente impossível descrever aqui as dezenas de pesquisas e referências consultadas, preferiu-se discutir rapidamente cada um dos grupos de variáveis.

Ambiente de Trabalho. Muitos estudos, acadêmicos e gerenciais, parecem entrar em consenso ao afirmar que diversas variáveis do ambiente de trabalho podem ser afetadas por cortes de pessoal. Em primeiro lugar, argumenta-se que ocorre uma perda significativa de lideranças e interações pessoais que se desenvolveram com o tempo, o que reduz ou praticamente elimina o trabalho em equipe (Cameron *et al.*, 1993; Cameron, 1994c). Em consequência disso, muitos autores no campo concordam que vários fatores do clima organizacional são fortemente afetados nos períodos que se seguem a cortes de pessoal. Em um primeiro plano, esse tipo de efeito no clima é manifesto por um aumento significativo no nível de conflito e de política interna (Cameron *et al.*, 1991, 1993). Na base do aumento do conflito e política, o mais grave efeito no ambiente organizacional parece ser o clima de *estresse* gerado pelos enxugamentos (Hardy, 1987, 1990).

Eficiência Interna. Uma das consequências mais lógicas e imediatas de enxugamentos de pessoal é a perda de experiência e memória organizacional que os desligados possuíam (Tomasko, 1987, 1992; Cole, 1993; Reich, 1993). Por sua vez, muitos autores mostram que, em função de cortes de pessoal, a eficiência organizacional também sofre porque a empresa fica mais presa e burocrática. Ao contrário do esperado, pesquisas indicam que enxugamentos tendem a *diminuir* o espírito empreendedor da organização, à medida que a tensão e a insegurança acabam por minar a propensão a assumir riscos (ver revisão em Cascio, 1993). Além disso, a perda de espírito empreendedor e da propensão a assumir riscos leva, comumente, a uma grave queda na qualidade e na rapidez da tomada de decisão, o que aprofunda as dificuldades burocráticas do dia-a-dia. Em um processo que se agrava à medida que todos esses efeitos interagem, pesquisas mostram que o fluxo de comunicação na organização acaba sofrendo, ao passo que diminui a *frequência* da troca de informações e sua *qualidade* (Heenan, 1989; Cameron *et al.*, 1993).

Eficácia Organizacional. Não são poucos (ver revisão em Cascio, 1993 ou em Cole, 1993) os teóricos e analistas que apontam a queda de qualidade de produtos e serviços após processos de enxugamento de pessoal. Cascio (1993), nessa linha, argumenta que produtividade e qualidade tendem a sofrer também com processos de simples “cortes de cabeças”, porque não há mudanças significativas na forma pela qual o trabalho é feito. A mesma quantidade de trabalho que havia antes do enxugamento é simplesmente redividida entre os remanescentes. Dentro do mesmo plano, diversos estudos demonstram que o desempenho organizacional tende a sofrer após cortes de pessoal, em parte até pela queda do desempenho individual dos remanescentes (Brockner, 1992). Segundo outro grupo de autores, processos de enxugamento tendem a levar a organização a adotar uma mentalidade de crise,

orientada unicamente para o curto prazo, em que a redução de custo é a prioridade absoluta (Westerman e Sherden, 1991; Cameron *et al.*, 1993). Em linha semelhante, outros estudos mostram a perda de parte da capacidade de inovação organizacional e outros indícios de falta de capacidade de competir (Dougherty e Bowman, 1995). Se a perda de qualidade de produtos e serviços, a queda da produtividade e do desempenho internos e a deterioração da visão estratégica ocorrem simultaneamente, o resultado na eficácia global tende obviamente a ser negativo. Esse efeito é ilustrado por diversos estudos que mostram a propensão para uma queda ou estagnação de vendas e de lucros, após enxugamentos de pessoal (ver revisão a respeito em Westerman e Sherden, 1991, ou Barker e Mone, 1994).

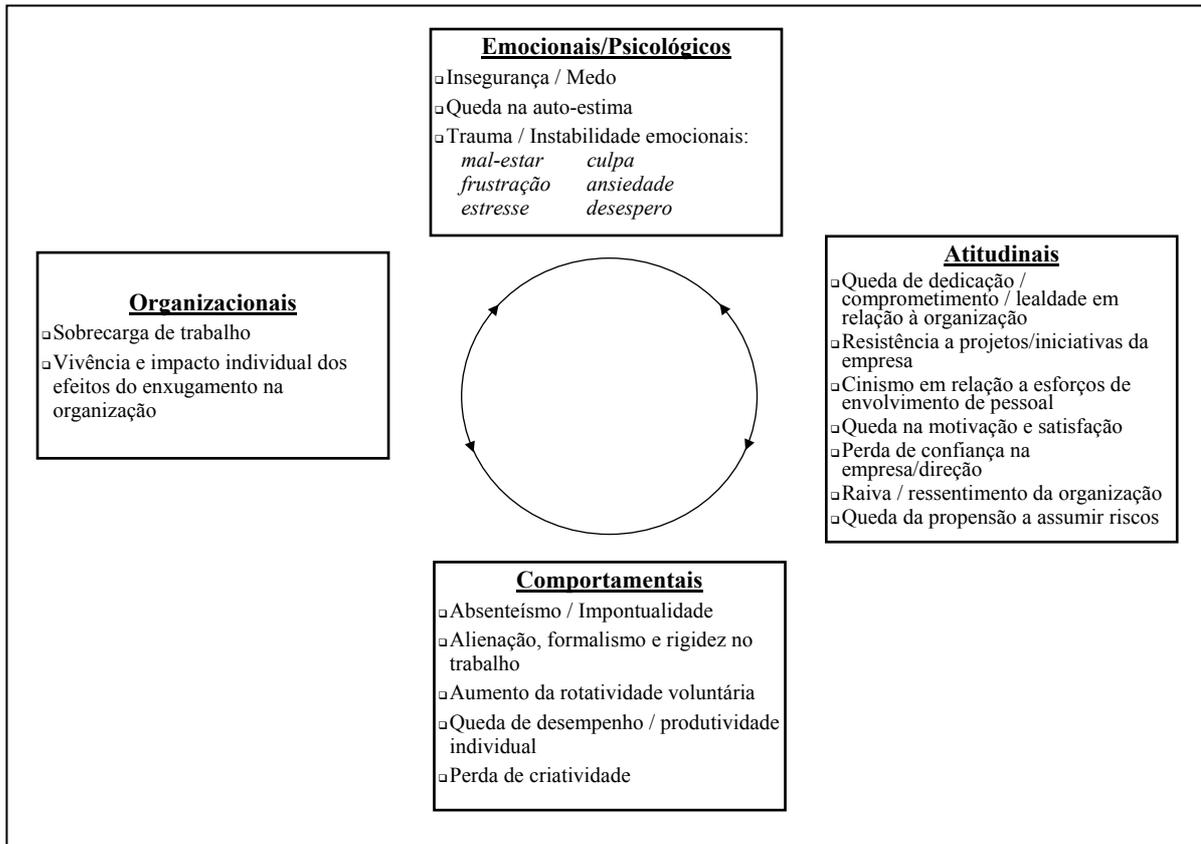
Relações de Trabalho. São muitas as indicações de que as relações de trabalho também acabam agravando-se em função de enxugamentos de pessoal. Estudos acadêmicos e gerenciais que mediram variáveis nesse sentido encontraram um aumento significativo, por exemplo, no nível de reclamações trabalhistas e na incidência de doenças e acidentes de trabalho (ver revisão em Rice e Drelinger, 1991). Além disso, segundo observadores como Sherman (1993), a onda de enxugamentos tem levado a um aumento no índice de suicídios por causas relacionadas ao trabalho nos EUA, assim como a uma maior incidência de violência de empregados em relação a empregadores, indo desde a sabotagem de sistemas de computadores até a violência física. Como um todo, esse tipo de efeito comumente leva à deterioração das relações trabalhistas (Hardy, 1987, 1990), incluindo o relacionamento da empresa com os representantes dos empregados. E é bem sabido que a resistência de sindicatos, independente da forma que tome, causa problemas à direção de organizações em situações de reorganização estrutural ou de enxugamento.

Imagem Externa. Dificilmente, eventos significativos em uma organização passam despercebidos de seu ambiente imediato. O maior problema disso tudo é que, como concordam muitos analistas, o prejuízo causado à imagem externa da empresa por cortes de pessoal em larga escala é muitas vezes enorme, e difícil de ser revertido (*The Economist*, 1993a). Sabe-se, por exemplo, que cortes de pessoal são freqüentemente – porém *nem sempre* – bem vistos por investidores. Por sua vez, parceiros comerciais e clientes (caso eles próprios não tenham reduzido pessoal) podem ver o anúncio de enxugamentos de forma negativa: por exemplo, como um sinal de incompetência da administração da empresa (Bunning, 1990). O prejuízo à imagem institucional é geralmente uma função do nível de ressentimento da comunidade em relação à empresa. Uma greve, por exemplo, pode afetar seriamente a imagem da organização na comunidade, mesmo que o processo esteja acontecendo em uma subunidade. Outros efeitos clássicos de enxugamentos na imagem incluem a queda da capacidade de atração de novos empregados e o aumento na propensão a intervenções governamentais (ver revisão em Hardy, 1987 e 1990).

Efeitos e imprevistos nos remanescentes

É de se esperar que processos de enxugamento de pessoal tenham efeitos nos indivíduos demitidos e, como visto na subseção anterior, na organização.

FIGURA 2: Efeitos Mais Citados de Enxugamentos de Pessoal nos Remanescentes



Entretanto, apenas nos últimos anos uma linha de pesquisa tem-se preocupado com os efeitos de demissões de pessoal nos *remanescentes* (ver os primeiros estudos de Brockner *et al*, 1985 e 1987, a este respeito). Nesse veio de pesquisa, foram encontrados tantos efeitos negativos de cortes de pessoal entre os remanescentes, que já se chamou o conjunto típico de sintomas de “síndrome do sobrevivente” (Cascio, 1993). Como mostra a Figura 2, esses efeitos serão divididos aqui em quatro grandes grupos. Primeiro, os efeitos *emocionais e psicológicos*. Depois, os efeitos nas *atitudes* e, em seguida, nos *comportamentos* dos remanescentes. Por último, os efeitos relacionados à *organização* ou ao exercício da função profissional. Naturalmente, como também foi mencionado na subseção anterior, a relação entre eventos traumáticos – como enxugamentos de pessoal – e a reação das pessoas não se dá de forma linear, objetiva, ou inteiramente racional. Como em todas as demais situações de convívio social, os sentimentos das pessoas são complexos, muitas vezes imprevisíveis e quase sempre *ambivalentes*. Dessa forma, seria possível dizer que a chamada “síndrome dos sobreviventes” envolve o sentimento forte e ambivalente de dor, medo e culpa, mas também de alívio e excitação, daqueles que mantêm seus empregos após enxugamentos. Os grupos de efeitos descritos são, portanto, *simplificações*, cujo único objeto é didático, não normativo. Como um todo, esses grupos de efeitos estão baseados em dezenas de estudos e pesquisas revistos pelo autor, representando os *padrões mais freqüentes* da experiência vivida, em anos recentes, por empresas que praticaram cortes de pessoal em todo o mundo. Tal como foi feito na subseção anterior, esses grupos serão discutidos rápida, mas individualmente.

Efeitos Emocionais e Psicológicos. Um dos primeiros e mais naturais efeitos de enxugamentos nos remanescentes é o de um misto de *medo* e *alívio*. No que tange a medo e

insegurança, muitos autores e pesquisas apontam essa tendência. Greenhalgh (1982), um dos primeiros autores a tratar do tópico, sustenta que remanescentes de demissões em massa são sensíveis ao efeito do enxugamento na segurança de seus próprios empregos. Se perceberem que podem ser vítimas de corte no futuro, a possibilidade é grande – para esse autor – de que essa percepção leve a comportamentos e atitudes negativos para a organização, bem como à redução de produtividade. Como o medo e a insegurança são emoções freqüentes entre os remanescentes de cortes, o estado emocional e psicológico de muitos dos remanescentes é, acima de tudo, *instável*. Enquanto no início o sentimento típico de muitos é realmente de alívio por poder manter o emprego, esse estado de conforto é comumente substituído – ou convive com – uma combinação de culpa e desespero (De Vries e Balazs, 1997). Nesse aspecto, alguns autores sugerem que o sofrimento entre os remanescentes de enxugamento pode até ser semelhante ao daqueles que foram dispensados. É comum que remanescentes sintam culpa por achar que podem não ser mais dignos de ficar do que aqueles que foram mandados embora. Nesse tipo de circunstâncias, às vezes parece até imoral tirar algum prazer do trabalho.

Efeitos Atitudinais. Um dos efeitos nos remanescentes que são mais desgastantes para a organização diz respeito a *atitudes* raramente expressas, como o comprometimento e a lealdade à organização. Alguns autores indicam que a reação de remanescentes pode ser a de evitar assumir riscos e fazer tudo da forma mais tradicional possível, com medo de serem os próximos na lista de cortes. Outros observadores argumentam que diversos remanescentes tendem a concentrar-se exclusivamente no que podem fazer por si próprios, e não pelo que podem fazer pela organização (Rice e Drelinger, 1991; Stroh e Reilly, 1997). Com a queda do comprometimento, tende a cair também o entusiasmo em relação a iniciativas da direção. Assim, é comum que no nível agregado cresça a resistência a mudanças e o cinismo em relação a programas de envolvimento de pessoal, como uma função da reversão de expectativas (Cameron *et al.*, 1993). Nesse tipo de contexto, símbolos oficiais e outros mecanismos de gerência dos sentidos são pouco eficazes quando confrontam a realidade percebida pelo indivíduo. Outro efeito citado com grande freqüência é a perda de motivação em relação ao emprego ou tarefa, e de satisfação em relação à empresa. A pesquisa britânica relatada por Doherty e colegas (1993) é uma dessas referências: nesse estudo, 46% das empresas entrevistadas perceberam diminuição significativa da motivação no pessoal remanescente de enxugamentos. Diversos autores têm se preocupado com essa questão, porém são poucos os estudos científicos especificamente a respeito desse efeito motivacional, ou sobre os mecanismos de sua superação (Mishra, Spreitzer e Mishra, 1998).

Efeitos Comportamentais. Em muitos casos, os efeitos de enxugamentos podem ser expressos em comportamentos verificáveis e, dependendo da situação, mensuráveis. Entre os mais simples de medir e demonstrar, está a elevação do absenteísmo e da impontualidade (Rice e Drelinger, 1991). O aumento da alienação, do formalismo e da rigidez no trabalho entre os remanescentes também são muito citados, em intensa relação com o incremento da burocracia, discutida anteriormente. Segundo alguns autores, a formalização do comportamento é uma conseqüência típica de períodos de descontinuidade de pessoal. Se os cortes prosseguem com freqüência, essa tendência pode piorar: enxugamentos sucessivos podem “tornar uma organização tão preocupada com migalhas, tão ansiosa em saber qual o próximo lugar onde o machado vai cair, que os empregados tendem a tornar-se ‘bitolados’, alienados e avessos a assumir riscos” (Cole, 1993). Por outro lado, é também bastante citada a tendência a que, em processos de enxugamento, a rotatividade aumente entre os remanescentes, em especial entre aqueles indivíduos com as habilidades mais atrativas no mercado de trabalho. Há inclusive acadêmicos que sustentam que, em contextos de

enxugamento, tende a sobrar a nata do lixo para dirigir a organização (Bedeian e Armenakis, 1998).

Efeitos Organizacionais nos Remanescentes. Por último, alguns dos efeitos de enxugamentos nos remanescentes dizem respeito a como a empresa ficou para eles, enquanto local de trabalho, após os cortes. Por um lado, há o reflexo dos efeitos dos enxugamentos na organização (ver Figura 1), que atinge os remanescentes direta ou indiretamente. Por outro, há o trabalho que não foi cortado, e que se espera que façam. Por exemplo, sabe-se que muitos remanescentes temem pagar pelas demissões, ficando com *sobrecarga* e com tarefas que não conhecem. Após o enxugamento, é comum que se sintam sobrecarregados, subvalorizados e sob intensa ameaça. A idéia desse tipo de raciocínio é que as empresas muitas vezes cortam apenas o tamanho da organização, porém não a redesenham, levando os remanescentes além do limite do possível (Rice e Drelinger, 1991; *The Economist*, 1994a).

A PESQUISA: EFEITOS ORGANIZACIONAIS DE ENXUGAMENTOS NO BRASIL

A pesquisa aqui sintetizada constituiu um estudo exploratório de 4 empresas que passaram nos últimos anos por processos significativos de enxugamento de pessoal no contexto brasileiro. A coleta de dados envolveu a realização de 58 entrevistas em profundidade junto à direção de cada empresa, sindicatos, líderes comunitários, demitidos e remanescentes. Nos limites deste artigo, entretanto, serão enfocados apenas os resultados ligados aos efeitos organizacionais dos enxugamentos.

Método e Amostra

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa de campo foi feita através de *painel comparativo de empresas*: por ser exploratório, buscou-se um conjunto limitado de empresas em situação similar (passaram por processos significativos de enxugamento de pessoal), e procedeu-se a levantamento de dados em profundidade, via entrevistas estruturadas.

As variáveis foram coletadas – via uma escala Likert de 5 posições – através de *cinco roteiros de pesquisa* distintos: um para demitidos, outro para remanescentes, outro para a (voz oficial da) empresa, outro para (líderes da) comunidade e outro para o sindicato. Como é tipicamente indicado para este tipo de pesquisa (Eisenhardt, 1989, 1997; Brown e Eisenhardt, 1997), primeiro analisou-se os dados pela construção de casos individuais e depois os casos foram comparados entre si em relação a um quadro de referência. Em outras palavras, o método de painel exigiu que, primeiro, a verificação de ocorrência das variáveis (moderadores e efeitos) e de suas potenciais relações fosse feita em cada um dos quatro casos separadamente. Somente depois é que se procurou checar a consistência dessas ocorrências ou de suas potenciais relações entre os quatro casos.

Quatro empresas concordaram em participar do painel, desde que seus nomes não fossem revelados (serão aqui chamadas de A, B, C e D). Cada uma das empresas passou por um processo ou uma reestruturação diferente das demais, porém todos eles redundaram em ampla demissão coletiva de pessoal (ver Figura 3).

FIGURA 3: As Empresas do Painel

	A	B	C	D
<i>Setor de Atividade / Origem capital / Porte</i>	Comunicações e Mídia/ Nacional Grande porte	Indústria de Cimento / Nacional Médio porte	Engenharia Construções / Nacional Grande porte	Financeiro (Banco) / Nacional Médio porte
<i>Amplitude do Corte</i>	Restrita: Uma das áreas corporativas (CPD)	Moderadamente abrangente: Uma fábrica	Restrita: Uma divisão de apoio corporativa	Abrangente: Banco adquirido por grupo empresarial
<i>Dimensões do Enxugamento</i>	70 das 100 pessoas da divisão, em um universo de milhares de funcionários	Mais de 300 das 530 pessoas da fábrica incorporada	350 pessoas (total da unidade, extinta após descentralização integral da função)	290 pessoas de um total de 1100 que somavam as 2 instituições à época da incorporação
<i>Contexto do Enxugamento</i>	Terceirização voluntária da área de CPD, como parte da tentativa de focar o grupo em suas atividades-fim, e de centrar investimentos em suas áreas de negócio	Incorporação de uma fábrica de cimento por um grupo maior Saneamento e reestruturação provocou dois cortes ao longo da transição: um por redução, outro por larga terceirização	Fechamento de uma grande unidade central de suprimentos e manutenção de máquinas Extinção adveio de esforço abrangente de redução de custos na empresa	Incorporação de uma empresa (banco e financeira) por grupo financeiro Reestruturação em tempo recorde do conjunto resultante redundou em corte de pessoal, que foi decidido em 3 dias
<i>Natureza do Corte</i>	Estrutural e voluntário: não houve situação de crise ou pressão externa, nem tinha volta	Estrutural e forçado: Mudança abrangente para implantação de novo modelo de gestão da compradora Houve situação de crise: se não houvesse mudança radical, fábrica precisaria ser fechada	Estrutural e voluntário: Função foi integralmente descentralizada para as obras (clientes internos) Não houve situação de crise: buscava-se melhoria em custos Unidade era vista como "elefante branco"	Sistêmico e voluntário: Banco incorporador tinha grande financeira, na prática só queria o incorporado pelo seu banco comercial Resultado: da incorporada, toda a financeira foi dispensada, e todo o banco preservado

Resultados

No que tange aos **efeitos dos enxugamentos das próprias empresas** do painel, a Figura 4 mostra que, a julgar pelos depoimentos dos entrevistados, as organizações pesquisadas não apresentaram de forma relevante muitos dos efeitos organizacionais previstos na literatura.

Uma possível explicação para o contraste entre a baixa incidência quantitativa de alegações sobre este tipo de efeito e a constatação qualitativa de sua existência pode estar na tendência à auto-preservação dos entrevistados. De fato, os efeitos organizacionais foram levantados apenas a partir de depoimentos da empresa e de remanescentes: ou seja, ou de pessoas que conduziram os enxugamentos, ou de pessoas que foram poupadas por eles. Até certo ponto, parece natural que tanto um grupo quanto o outro possuam uma forma particular de ver a realidade, em que se racionalize as ações da empresa e se idealize suas implicações.

FIGURA 4: Ocorrência de Efeitos Organizacionais no Painel

VARIÁVEIS (1=nada/5=muito)	A		B		C		D	
	Mediana	Tipo de Distri buição						
Ambiente de Trabalho								
26- Perda de lideranças	2	F	3	D	1	A	1	C
27- Queda participação	1,5	A	1	C	1	A	1	C
28- Perda trabalho em equipe	1	A	1	A	1	C	1	C
29- Deterioração clima	1	C	4	I	1	C	3	J
Eficiência Interna								
30- Perda exper/memória	1,5	A	3	J	3	J	1	A
31- Perda de espír.empreend.	1	C	2	F	1	C	1	C
32- Aumento de burocracia	2	D	4	I	1	C	1	C
33- Perda tomada decisão	1	A	1	A	1	C	1	C
34- Redução comunicação	2	F	2	J	3	J	1	C
35- Perda controle interno	2	D	2	J	2	J	1	C
Eficácia Organizacional								
36- Queda qualidade prod./serv.	1	B	1	A	2	J	1	C
37- Queda prod./desempenho	2	B	1	C	1	C	1	C
38- Queda valor das ações								
39- Perda visão estratégica			1	C			1	C
40- Queda das vendas			2	J			1	C
41- Queda dos lucros			1	A			1	C
Relações Trabalhistas								
42- Aumento reclamações	1	A	5	I	1	C	4	I
43- Aumento acidentes/doenças	1	C	1	A	1	C	1	C
44- Aumento sabotagens/violência	1	C	1	C	1	C	1	C
45- Deter.relações trabalhistas	1	C	3	J	1	C	1	C
Imagem Externa								
46- Prejuízo imagem-clientes/parc.	1	C	2,5	D	1	C	1	C
47- Prejuízo imagem-comunidade	3	J	4	I	2	J	1	C
48- Dificuldade de atrair novatos	1	C	1	C	1	C	1	C
49- Propensão intervenção gov.			2	J	1	C	1	C

■ = Variável descartada (Amostra insuficiente) ■ = Variável descartada (Resposta sem consistência)

Quanto às conseqüências de enxugamentos nos indivíduos remanescentes, como ocorreu com muitos dos efeitos na empresa, embora os dados qualitativos dão ampla evidência de sua ocorrência, na análise quantitativa diversas dessas variáveis não foram validadas por falta de concordância quanto ao nível da incidência (ver Figura 5). Mais uma vez, pode ser o caso do efeito de auto-preservação que empresa e remanescentes podem inserir em seus depoimentos, de forma a fazer sentido de sua experiência e da racionalidade de sua preservação.

FIGURA 5: Ocorrência de Efeitos em Remanescentes no Painel

VARIÁVEIS	A		B		C		D	
	Mediana	Tipo de Distri buição						
EFEITOS NOS REMANESCENTES (1=nada/5=muito)								
Emocionais/Psicológicos								
79- Insegurança / medo	3	F	4	I	2	J	2	J
80- Queda na auto-estima	2	F	3	F	1	A	1	C
81- Trauma / Instabilidade emocional	1,5	A	2	J	1	C	2	J
Atitudinais								
82- Queda dedicação/comprometimento	1	C	1	A	1	C	1	C
83- Aumento resistência empresa	1	C	1	A	1	C	1	C
84- Cinismo esforços de envolvimento	1,5	A	2	J	1,5	A	1	C
85- Queda na motivação e satisfação	1,5	A	3	F	1	C	1	C
86- Perda confiança empresa/direção	1	C	3	F	1	A	1	C
87- Raiva / ressentimento da empresa	1	A	1	A	2	D	2	D
88- Queda propensão a assumir riscos	1	C	3	J	2	D	1	C
Comportamentais								
89- Absenteísmo / Impontualidade	1	C	1	C	1	C	1	C
90- Aumento alienação / formalismo	1	C	1	C	1	C	1	C
91- Aumento na rotatividade voluntária	1	C	3	F	1	C	1	A
92- Queda desempenho/produtividade	1	C	1	A	1	C	1	C
93- Perda de criatividade	1	C	1	C	1	C	1	C
94- Sobrecarga	1,5	A	4	I	4	I	4	I
95- Vivência/Impacto efeitos organizac.			4	I				

■ = Variável descartada (Amostra insuficiente)

■ = Variável descartada (Resposta sem consistência)

A difícil validação dos dados

Procurou-se no estudo descartar aquelas variáveis sem um mínimo de concordância nas respostas, visando evitar os maiores vieses que o embasamento em percepções poderia gerar. Mas, mesmo com esse procedimento preventivo, é preciso salientar a importância do desvio que as respostas apresentaram em relação ao tipo de respondente. Por exemplo, as respostas de representantes da empresa tenderam a ser consistentemente mais favoráveis à organização do que as de indivíduos a quem as mesmas perguntas foram dirigidas. Por sua vez, os remanescentes tinham visão consistentemente mais positiva do que demitidos, seja para admitir maior presença de moderadores, seja para atenuar os efeitos que teriam ocorrido. Para os remanescentes, mais especificamente, os efeitos do enxugamento na organização foram 42,2% mais graves do que a visão da empresa (ver Figura 6).

Tais diferenças reforçaram no estudo a necessidade de utilização de um *protocolo de validação*, que mesmo arriscando-se a excluir relações potencialmente válidas, por segurança descarte variáveis sem um mínimo de concordância entre os respondentes.

FIGURA 6: Comparação de Respostas Médias – Empresa x Demitidos x Remanescentes (antes da aplicação do protocolo de validação)

	Empresa	Demitidos	Remanescentes
Efeitos na Organização	100%	N/a	142,2%
Efeitos nos Remanescentes	100%	N/a	128,7%

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO: A QUESTÃO DO “DIA SEGUINTE” A DEMISSÕES COLETIVAS

Pesquisas indutivas e exploratórias, em geral, tendem a levantar mais perguntas do que gerar respostas, abrindo assim possibilidades de pesquisa futura. No que tange a efeitos organizacionais de enxugamentos, ela indicou que muitos dos elementos de enxugamentos prescritos ou descritos na literatura podem ser vistos em casos no Brasil, embora o estudo mostrou que em geral a sua detecção não é simples, pela ambivalência que circunda o tema e pela conseqüente falta de consenso sobre a incidência dessas variáveis.

A despeito dessas dificuldades, a sistematização da literatura feita no artigo e a ilustração do fenômeno na realidade brasileira cumpriram o objetivo do trabalho: isto é, além de deixar de atingir seus objetivos, enxugamentos têm muitos “efeitos colaterais” inesperados, em especial advindos das conseqüências dos cortes em duas dimensões: na própria organização e nos remanescentes. Seja qual for a forma ou contexto no qual é observada, parece evidente que a demissão coletiva de pessoal carrega diversas conseqüências inesperadas, que a organização acaba por sentir no curto e médio prazos. Já a partir do *dia seguinte*.

Por isso, pode-se dizer que estudos como este são relevantes, no mínimo, em função da importância do tema de enxugamentos no atual mundo de negócios. Primeiro, porque a onda de cortes de pessoal que temos presenciado no mundo ocidental desde a década de 80 já provocou a perda de emprego em uma proporção de indivíduos só igualada pela grande depressão dos anos 30. Segundo, porque nada indica que esse movimento tenda a reverter-se, o que implica que muitas organizações e indivíduos ainda não afetados podem vir a sê-lo no futuro próximo. Terceiro, porque o estudo de enxugamentos e demissões ainda é incipiente, embora nos últimos anos número crescente de pesquisadores venha investigando o tema. Quarto, porque no caso brasileiro, esse tipo de pesquisa tem sido praticamente inexistente. Quinto, porque ao entender como lidamos com demissão – claramente um tema evitado no campo organizacional – é possível aprendermos um pouco mais sobre a forma pela qual lidamos com assuntos-tabus nas organizações. Sexto, porque a compreensão sobre como a perda do emprego afeta as pessoas pode ser um veículo crucial para entender melhor o significado do trabalho para o indivíduo. E por último – o que se liga com interesses de pesquisa de longo prazo do autor – porque o entendimento de enxugamentos de pessoal revela importantes facetas das organizações, especialmente sobre a forma pela qual lidam com *mudança*, com modismos administrativos e com situações de crise.

BIBLIOGRAFIA

- Barker, V. L., & Mone, M. A. (1994) "Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline?" *Strategic Management Journal*, 15(5), June: 395-405.
- Brockner, J. (1992) "Managing the effects of layoffs on survivors." *California Management Review*, 34(2), Winter: 9-28.
- Brockner, J., Davy, J. & Carter, C. (1985) "Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 229-244.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R. & O'Malley, M. (1987) "Survivor's reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends." *Administrative Science Quarterly*, 32: 526-541.
- Bunning, R. L. (1990) "The dynamics of downsizing" *Personnel Journal*, September: 69-75.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1991) "Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions." *Academy of Management Executive*, 5(3): 57-73.
- Cameron, K., Freeman, S. & Mishra, A. (1993) "Downsizing and redesigning organizations." In Huber, George P. & Glick, William H. (Eds.) *Organizational Change and Redesign*. New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. (1994a) "Investigating organizational downsizing: Fundamental issues." *Human Resource Management*, 33(2), Summer: 183-188.
- Cameron, K. (1994c) "Strategic organizational downsizing: The case of a U.S. Army command." *Working paper*. Ann Arbor: University of Michigan, School of Business Administration.
- Cascio, W. F. (1993) "Downsizing: What do we know? What have we learned?" *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104.
- Cole, R. (1993) "Learning form learning theory: Implications for quality improvements of turnover, use of contingent workers, and job rotation policies." *Quality Management Journal*, 1: 9-25
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1986) "Job loss: An individual leve review and model." *Journal of Vocational Behavior*, 28(1): 1-20.
- de Vries, M. Kets, & Balazs, K. (1997) "The downside of downsizing." *Human Relations*, 50(1): 11-50.
- Dougherty, D., & Bowman, E. (1995) "The effects of organizational downsizing on product innovation." *California Management Review*, 37 (4): 28-44.
- Doherty, N., Tyson, S., & Viney, C. (1993) "A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement." *Personnel Review*, 22(7): 45-53.
- Economist, The*. (1992) "Wielding a sword." September 5: 70.
- Economist, The*. (1993a) "The death of corporate loyalty." April 3: 63-64.
- Economist, The*. (1994) "The anorexic corporation." September 3: 19-20.
- Exame*. (1989) "A arte de conjugar o verbo demitir." 26 de julho: 84-90.
- Exame*. (1991) "O nó da gravata está apertando." 6 de março: 58-62.
- Forrester, V. (1997) *O Horror Econômico*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP.
- Fryer, D., & Payne, R. (1986) "Being unemployed: A review of the literature on the psychological experience of unemployment." In Cooper, C.L., & Robertson, I. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, p. 235-278. London: John Wiley & Sons.
- Greenhalgh, L. (1982) "Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment." *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 155-170.

- Hardy, C. (1987) "Investing in retrenchment: Avoiding the hidden costs." *California Management Review*, 29(4), Summer: 111-125.
- Hardy, C. (1990) *Strategies for Retrenchment and Turnaround: The politics of survival*. Berlin, New York: De Gruyter.
- Heenan, D. (1989) "The downside of *downsizing*." *The Journal of Business Strategy*, November-December: 18-23.
- Henkoff, R. (1994) "Getting beyond *downsizing*." *Fortune*, January 10: 58-64.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1992) *Coping With Job Loss: How individuals, organizations and communities respond to job loss*. New York: Macmillan/Lexington Books.
- Mishra, K., Spreitzer, G. M., & Mishra, A. (1998) "Preserving employee morale *during downsizing*." *Sloan Management Review*, 39(2), Winter: 83-95.
- Reich, R. (1993) "Of butchers and bakers: Is *downsizing* good for the company?" *Vital Speeches of the Day*, 40(4), December 1: 100-102.
- Rice, D. & Drelinger, C. (1991) "After the *downsizing*." *Training and Development*, 45(5), May: 41-44.
- Sherman, S. (1993) "How will we live with the tumult?" *Fortune*, December 13: 123-125.
- Sonnenfeld, J. A. (1989) "Career system profiles and strategic staffing." In Arthur, Michael B., Hall, Douglas T., & Lawrence, Barbara S. (Eds.) *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1997) "Loyalty in the age of *downsizing*." *Sloan Management Review*, 38(4), Summer: 83-88.
- Tomasko, R. (1987) *Downsizing: Reshaping the Corporation for the Future*. New York, AMACON.
- Tomasko, R. (1992) "Restructuring: Getting it right." *Management Review*, April: 10-15.
- Westerman, J. & Sherden, W. (1991) "Moving beyond lean and mean." *Journal of Business Strategy*, 12(5): 12-16.